

Vertrauen zwischen Fremden: zum Aufbau einer Joint-Venture-Culture in interkulturellen Verhandlungen

Müller, Klaus

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Müller, K. (2009). Vertrauen zwischen Fremden: zum Aufbau einer Joint-Venture-Culture in interkulturellen Verhandlungen. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 10(1), 66-85. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-401909>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Vertrauen zwischen Fremden *

Zum Aufbau einer *Joint-Venture-Culture* in interkulturellen Verhandlungen

KLAUS MÜLLER **

Trust Between Foreign Partners – How to Construct a Joint-Venture-Culture in Intercultural Negotiations

Studies emphasizing dichotomic differences between cultures seem not to be adequate to predict problems resulting from the contact of cultural strangers. Many scholars have questioned both such approaches and the resulting advices for managers performing intercultural joint ventures. This study shows that intercultural meetings create realities of their own dynamic and emergent way resulting of mutual negotiated features of behaviour. This third-culture construction serves as a stable base for continuous reciprocal trust formation.

Keywords: Joint Ventures, Intercultural Contacts, Negotiating Culture, Cultural Change, Trust

1. Einleitung

Verhandlungen zum Zweck des Abschlusses eines geschäftlichen Vertrags sind in der Wirtschaftswelt etwas Alltägliches. Trotz ihrer Alltäglichkeit unterliegen sie jedoch vielerlei Besonderheiten, welche das Gelingen oder das Scheitern einer Verhandlung beeinflussen. Eine dieser Besonderheiten ist die wechselseitige Kenntnis, welche die Verhandlungspartner von- und übereinander haben. Bei guter Kenntnis sind schnelle Vertragsabschlüsse die Regel. Wechselseitige Unkenntnis jedoch kann Verhandlungen langwierig machen und einen positiven Abschluss sogar verhindern, weil Missverständnisse nicht aufgeklärt, Vorurteile nicht aufgelöst und Ressentiments nicht ausgeräumt werden können.

Die größte wechselseitige Unkenntnis liegt dann vor, wenn die Verhandlungspartner aus unterschiedlichen Kulturen kommen. Fremdheit ist eine stete Quelle für wechselseitiges Misstrauen. Dieses wiederum verzögert schnelle Verhandlungsergebnisse und gefährdet grundsätzlich einen positiven Verhandlungsabschluss. Den gegenteiligen Effekt hat naturgemäß das Konstrukt ‚Vertrauen‘. Ob und wie sich ‚Vertrauen‘ zwischen kulturell fremden Personen schaffen und verstärken lässt, behandelt dieser Artikel.

* Beitrag eingereicht am 30.03.2008; nach doppelt verdecktem Gutachterverfahren überarbeitete Fassung angenommen am 26.03.2009.

** Prof. Dr. Klaus Müller, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, Universitätsallee 1, D-85072 Eichstätt, Tel.: +49-(0)8421-931528, Fax: +49-(0)8421-931797, E-Mail: klaus.mueller@ku-eichstaett.de, Forschungsschwerpunkte: Konstruktivismus, Interkulturelle Kommunikation, Gesprächslinguistik, Lehr- und Lerntheorien.

Ziel dieses Artikels ist es, Problemfelder zu beleuchten, welche in Geschäftsbeziehungen zwischen einander kulturell fremden Personen eine Rolle spielen können. Im ausdrücklichen Unterschied zu Artikeln vergleichbarer Thematik stehen dabei jedoch nicht Fragen der Schulung oder des Coaching von Managern im Mittelpunkt, die auf interkulturelle Begegnungen vorbereitet werden sollen. Vielmehr soll gezeigt werden, dass Begegnungen zwischen einander kulturell Fremden zur Ausbildung von ‚Zwischenskulturen‘ oder Joint-Venture-Cultures führen können, die etwas Eigenständiges repräsentieren und sowohl das Ziel als auch eine Quelle wechselseitigen Vertrauens sein können. Daraus werden weitere kulturtheoretische Konsequenzen abgeleitet.

2. Internationale Arbeitsgruppen im Rahmen von ‚Joint Ventures‘

Nicht nur für Großkonzerne, sondern in zunehmendem Maße auch für klein- und mittelständische Unternehmen, sind internationale Kontakte, Austauschbeziehungen und Verhandlungen bedeutsam und beinahe unvermeidlich. Ziel dieser Aktivitäten sind in aller Regel ‚Gemeinschaftsunternehmungen‘ (*joint ventures*), die im Sinne der Mutterunternehmen längerfristige Kooperationen anstreben, welche wechselseitig von Nutzen sind. Funktionierende *Joint Ventures* bieten einzigartige Möglichkeiten, unterschiedliche Kompetenzen und sich ergänzende Ressourcen von Unternehmen zusammenzuführen, zu bündeln und damit zu optimieren. *Joint Ventures* haben normalerweise verschiedene positive Effekte: Kosten und Risiken werden geteilt, neue Märkte werden erschlossen, Entwicklungs- und Produktionskosten gesenkt sowie allgemeine Synergie-Effekte erzielt. Als weitere positive Wirkungen werden der Austausch und „Transfer von Technologie und damit technischer Kompetenz und Management-Know-How“ (Wilpert 1993: 359) genannt. Internationale *Joint Ventures* werden definiert als Gemeinschaftsunternehmungen, bei denen mindestens der Stammsitz eines der Partner sich nicht in demjenigen Land befindet, das als zukünftiges wirtschaftliches Operationsziel angesehen wird (Geringer/Herbert 1989). Davon zu unterscheiden sind ‚Verschmelzungen‘ (*mergers*) von Großunternehmen zu internationalen Konzernen, wie dies bei der (mittlerweile gelösten) Vereinigung von Daimler und Chrysler zu beobachten war. Dieses Beispiel weist bereits darauf hin, dass internationale Kooperationen auch Risiken des Scheiterns bergen, die später näher erläutert werden (vgl. Punkt 3). Schließlich gibt es noch den Fall der ‚Übernahme‘ (*acquisition*) eines (meist kleineren) Unternehmens durch ein anderes (meist größeres). Für alle diese Fälle – *joint ventures*, *mergers*, *acquisitions* – gilt die Erwartung, dass sich durch Kooperation die oben erwähnten Synergieeffekte einstellen und sich die Produktivität erhöht.

Alle diese Formen internationaler Kooperation werden naturgemäß von Mitarbeitern verschiedenster denkbarer Hierarchieebenen geplant, vorbereitet, organisiert und durchgeführt. Jede dieser Phasen wird in aller Regel durch international und interkulturell gemischte Arbeitsgruppen bewältigt, wobei einzelne Teilnehmer kurz-, mittel- oder langfristig partizipieren können. Auf der Ebene dieser Arbeitsgruppen entscheidet sich letztlich der Erfolg jeder Gemeinschaftsunternehmung. Die Heterogenität interkultureller Arbeitsgruppen kann sich positiv oder negativ auswirken: Eine Gruppe kann einerseits ihr Produktivitätspotential erhöhen, sofern sie ihre Diversität als Chance begreift und entsprechend interagiert. Andererseits steigt das Risiko von Prozessverlusten, wenn „die zunehmende Heterogenität einstellungsbezogene Probleme

wie Misstrauen oder Antipathie, wahrnehmungsbedingte Probleme infolge der Aktivierung von Stereotypen und Kommunikationsprobleme“ (Stumpf 2003: 343) verursacht. Positive gruppensdynamische Prozesse k6nnen durch „eine adquate Rollenstruktur, einen integrativen Gruppenf6hrer oder die kommunikativen F6higkeiten der Gruppenmitglieder gef6rdert werden“ (ebd.: 343). Einige vorliegende Studien zu der Thematik der Effizienz heterogener interkultureller Gruppen weisen in folgende Richtung: Gruppenmitglieder ben6tigen Zeit, „um gemeinsame Orientierungen und von allen Mitgliedern geteilte Vorstellungen zum Ablauf des Gruppengeschehens aufbauen zu k6nnen“ (ebd.: 347); diese Zeitspanne kann funktional durch gezielte Feed-back-Prozesse wie *Managing* und *Coaching* im Sinne einer positiven Teamentwicklung optimiert werden (zu weiterf6hrender Literatur vgl. Stumpf 2003: 348ff.).

Nach Brannen/Salk (2000: 458) sind f6r gruppensdynamische interkulturelle Prozesse weiterhin folgende Parameter entscheidend: die Entstehungsgeschichte der Gruppe, die Anzahl der beteiligten Individuen und deren Vorbereitung, das relative Gleichgewicht von Macht und Einfluss jeder nationalen Gruppe, Art und Komplexit6t der zu bew6ltigenden Aufgaben, das Wissen um die jeweils andere Kultur sowie internationale Erfahrungen der beteiligten Individuen. Zu all dem treten weitere Variablen wie der Autonomiegrad der Gruppe, der anvisierte zeitliche Rahmen, die r6umlichen Bedingungen und andere mehr. Viele dieser Variablen gelten f6r jede Arbeitsgruppe. F6r internationale und interkulturelle Arbeitsgruppen treten dazu noch weitere Dimensionen, n6mlich die kulturspezifischen und kulturkontrastiven, die sich als Problemfelder und Quellen des Missverstehens erweisen k6nnen.

3. Kulturdifferenzen

Die Beschreibung kultureller Unterschiede hat eine lange ethnographische Tradition. Aber erst in den 60er Jahren des 20. Jahrhunderts begannen Forscher damit, sich f6r Kulturunterschiede im Hinblick auf internationalen Handel und internationales Management zu interessieren (vgl. beispielsweise Bivens/Lowell 1966). Das einflussreichste empirische Forschungsprojekt erschien im Jahr 1980, n6mlich Geert Hofstedes *Culture's Consequences* (deutsch 1997 *Lokales Denken, globales Handeln*). In diesem Werk werden die Ergebnisse einer Fragebogenauswertung pr6sentiert, die von 116.00 Besch6ftigten von Tochtergesellschaften des IBM-Konzerns (in 72 Nationen, 20 Sprachen etc., vgl. ebd.: 363) beantwortet worden waren. Der Fragebogen umfasste „arbeitsbezogene Wertvorstellungen“ etwa folgender Art: „Haben Sie Angst, dem Vorgesetzten zu zeigen, dass Sie nicht seiner Meinung sind?“ (ebd.: 28). Die (korrelationsstatistische und faktorenanalytische) Auswertung der Frageb6gen ergab den Befund, dass sich vier Kulturdimensionen unterscheiden lassen:

Die *Machtdistanz* misst die Akzeptanz ungleicher Machtverh6ltnisse innerhalb einer Kultur. Die Akzeptanz hoher Machtdistanz f6hrt in der entsprechenden Kultur zu undurchl6ssigen Hierarchiesystemen, die in Kulturen mit niedriger Machtdistanz problematisiert und bek6mpft werden. Die Dimension *Individualismus/Kollektivismus* erfasst den Grad, in welchem Kulturen das Interesse des Individuums vor demjenigen der Gruppe bzw. das Interesse der Gruppe vor demjenigen des Individuums gelten lassen. Die Kulturdimension *Maskulinit6t/Femininit6t* bildet ab, ob in einer Kultur Bestimmtheit, Leistungsstreben, Dominanz usw. erwartet werden, oder aber, ob Bescheidenheit,

Unterordnung und Kooperationsbereitschaft höher bewertet werden. Die Dimension der *Unsicherheitsvermeidung* schließlich berücksichtigt den Grad, in dem Kulturmitglieder „sich durch ungewisse oder unbekannte Situationen bedroht fühlen“ (ebd.: 156). Kulturen mit der Tendenz zu hoher Unsicherheitsvermeidung beachten streng öffentliche oder private Regeln und reagieren ängstlich oder aggressiv auf unklare Situationen (geringe Ambiguitätstoleranz). Dagegen sind Regeln in Kulturen mit der Tendenz zu schwacher Unsicherheitsvermeidung lediglich unverbindliche Ratschläge, denen man je nach Lage und Laune folgt oder auch nicht. Gesellschaften dieser Art gehen mit unklaren Situationen gelassen um (hohe Ambiguitätstoleranz) und reagieren stressfrei auf chaotische Umgebungsfaktoren.

Ein weiteres sehr bekanntes Modell der Kontrastierung kultureller Dimensionen stammt von dem Anthropologen Edward T. Hall (1985; 1990). Jede Kultur muss sich nach Halls Ansicht mit drei fundamentalen Komponenten arrangieren: mit dem *Raum*, der *Zeit* und mit der *Kommunikation*. Die Dimension des Raums meint dabei den Abstand, der in verschiedenen Kulturen als ‚normal‘ für eine face-to-face-Kommunikation angesehen wird, und zwar in Hinblick auf Freunde, Verwandte oder Fremde. Die Zeit wiederum wird nach Hall entweder kulturspezifisch monochron oder polychron strukturiert. Monochrome Kulturen neigen zur strengen linearen Organisation von Handlungen und empfinden Unterbrechungen oder Verspätungen als sehr störend (geringe Unzuverlässigkeitstoleranz). In polychronen Kulturen dagegen können zum gleichen Zeitpunkt ganz unterschiedliche Handlungsstrukturen kopräsent sein, zwischen denen man flexibel hin- und her springt, ohne dass die Beteiligten orientierungslos werden (hohe Überschneidungstoleranz).

In Bezug auf die Kommunikation schließlich differenziert Hall zwischen Kulturen mit *Low-Context*-Kommunikation und solchen mit *High-Context*-Kommunikation. In niedrig (*low*) kontextualisierenden Sprachkulturen wird darauf Wert gelegt, jede Information von Bedeutung tatsächlich auszusprechen (geringe Implizitheitstoleranz). In hochgradig (*high*) kontextualisierenden Sprachkulturen dagegen wird eher andeutend, metaphorisch und anspielungsreich formuliert (hohe Implizitheitserwartung). Zur *Low-Context*-Gruppe zählen nach Hall beispielsweise Nordamerikaner und Nordeuropäer (auch Deutsche). Als *High-Context*-Kulturen gelten die meisten asiatischen Länder und Lateinamerika.

Was geschieht, wenn Vertreter beider Gesprächskulturen miteinander kommunizieren? Vertreter expliziter Ausdrucksstile nehmen Andeutungen, Anspielungen und nonverbales Verhalten, das ausdrückt, was nicht gesagt wird, in aller Regel nicht als das wahr, was es meint. Sie sind es gewohnt, Wünsche, Bitten oder Aufforderungen sehr deutlich zu formulieren und wenn nötig auch zu insistieren.

Vertreter impliziter Ausdrucksstile dagegen empfinden große Explizitheit häufig als unhöflich, unnötig oder gar dumm. Meistens suchen sie auch nach den ihrer Ansicht nach mitgemeinten, ‚verborgenen‘ Sinnhorizonten, in denen die ‚eigentliche‘ Bedeutung des Explizierten vermutet wird. Ohne interkulturelle Mittler, also bikulturell erfahrene Übersetzer und Dolmetscher, sind Verständigungsprozesse zwischen unerfahrenen Kommunikationspartnern derart unterschiedlicher Gesprächskulturen naturgemäß äußerst problematisch, weil mit der Wahrnehmung der Unterschiede sogleich

xenophobe Attribuierungen und Stereotypisierungen vorprogrammiert sind (beispielsweise ‚offen‘ vs. ‚verschlagen‘).

Ein weiteres prominentes Modell der Kulturunterschiede stammt von dem Niederländer Frans Trompenaars (1993). Seine Dimensionen sind das kulturspezifische Verhältnis zu den *Mitmenschen*, zur *Zeit* und zur *Natur* (*environment*). Das Verhältnis zu den Mitmenschen differenziert Trompenaars in 5 (aus Talcott Parsons Theorie sozialer Systeme, 1951 gewonnene) Dimensionen:

- (1) *Universalismus/Partikularismus*: In universalistisch orientierten Kulturen werden allgemein gültige Regeln für das Miteinander festgelegt und deren Einhaltung streng überwacht. In partikularistischen Kulturen dagegen wird die Aufmerksamkeit stärker auf die Umstände und auf persönliche Beziehungen (wie etwa auf Freundschaftsbeziehungen) gelegt.
- (2) *Individualismus/Kollektivismus*: Werden die Rechte des einzelnen auf eigene Standpunkte berücksichtigt oder ist die Meinung des Kollektivs in jedem Fall ausschlaggebend (vgl. Hofstede 1997)?
- (3) *Neutral/emotional*: Bei dieser Dimension geht es um die Gefühlskontrolle. Darf man in öffentlichen Situationen Emotionen wie Wut oder Enttäuschung zeigen oder nicht? In eher emotional getönten Kulturen darf man auch in Geschäftssituationen Gefühle zeigen: „Loud laughter, banging your fist on the table, or leaving a conference room in anger during a negotiation is all part of business“ (ebd. 10).
- (4) *Spezifisch/diffus*: In spezifisch orientierten Kulturen werden Beziehungen vorwiegend im Rahmen der instrumentellen Kontakthanforderungen (etwa während geschäftlicher Verhandlungen) gepflegt, während unspezifische Feierabendkontakte oder gemeinsame Ausflüge nicht üblich sind. In diffus orientierten Kulturen dagegen werden derartige unspezifische Kontaktbeziehungen nicht nur erwartet, sondern oft als eigentliche *Voraussetzung* für die Aufnahme ernsthafter Geschäftsverhandlungen angesehen.
- (5) *Leistungsorientierter vs. fremdattribulierter Status*: In Kulturen, welche die Eigenleistung favorisieren, wird der gesellschaftliche Status durch die Art und Anzahl der persönlich erarbeiteten Erfolge bestimmt. Kulturen des anderen Typs hingegen berücksichtigen stärker Attribute wie Alter, Geschlecht, Herkunft und soziale Schicht, Studienorte und ähnliches.

Auf der Ebene der *Zeitorientierung* unterscheidet Trompenaars nach *vergangenheits-*, *gegenwarts-* und *zukunftsorientierten* Kulturen. Vergangenheitsorientierte Kulturen sind sicher verankert in ihrer Geschichte; Gegenwart und Zukunft werden aus ihr heraus bewertet und geplant. Zukunftsorientierte Kulturen dagegen sind wenig geschichtsbewusst und stecken ständig neue, noch weiter voraus führende Ziele. Beide Kulturtypen nehmen Zeit auch eher linear wahr, während eher gegenwartsorientierte Kulturen, die stark dem Hier-und-Jetzt verbunden sind, häufig die Zeit als sich zyklisch wiederholenden Prozess erleben. Auf der Ebene der *Naturorientierung* schließlich sieht der Autor Unterschiede im Hinblick auf das Maß der *Naturanpassung* gegenüber dem Maß an versuchter *Naturkontrolle* repräsentiert.

Mit dieser kurzen Skizze der wohl einflussreichsten Autoren, die weit reichende Konzepte zur Beschreibung von Kulturdifferenzen vorgelegt haben, wurde versucht, einige gängige Differenzierungen zu präsentieren. Es stellt sich nun die Frage, wie diese (und ähnliche) Konzepte zu bewerten sind, und zwar wissenschaftlich wie auch praktisch.

4. Kritik der dichotomischen Modelle der Kulturdifferenz

Wie bereits erwähnt, werden die Modelle der Kulturdifferenz nach Hofstede, Hall und Trompenaars häufig zitiert und bilden die Basis der meisten Trainingsprogramme, die das Ausbildungsziel *interkulturelle Kompetenz* im Titel tragen. Das ist auch nicht verwunderlich. Viele der zugrunde gelegten Dimensionen liegen physikalisch (Raum, Zeit, Natur) oder anthropologisch (Affekte, Maskulinität, Femininität) sehr nahe. Auch kommunikative Strukturen wie Explizitheit und Implizitheit sind sehr griffig. Aber kann man mit solchen holzschnittartigen, in der Regel bipolar kontrastierten Kategorien die Komplexität von Kulturen und Kulturdifferenzen wirklich abbilden?

Wenden wir uns der Frage nach sinnvollen Kategorien der Kulturdifferenz unvoreingenommen zu, so bemerken wir, dass wir ohne besondere Mühe mehrere Dutzend ähnlicher bipolarer Gegensatzpaare aufstellen und als relevant für die Kulturdifferenzierung postulieren könnten. Sind nicht vielleicht auch die folgenden Gegensatzpaare kulturell wirksame und theoretisch aussagekräftige Parameter?

Fatalismus vs. Eigenverantwortlichkeit; Religiosität vs. Säkularisiertheit; ethnische Homogenität vs. ethnische Vielfalt; Spiritualität vs. Pragmatismus; Offenheit (Karl Popper) vs. Geschlossenheit; Eskapismus vs. Realismus; Leibfeindlichkeit vs. Körperkult; demokratisch vs. autoritär; undogmatisch vs. dogmatisch; selbstironisch vs. unironisch; pazifistisch vs. martialisch; flexibel vs. unflexibel; hedonistisch vs. asketisch; horizontal mobil vs. horizontal immobil; industrialisiert vs. agrarisch; kontrolliert vs. impulsiv.

Darüber hinaus öffnen sich weite Bereiche psychologischer, soziologischer und philosophischer Art, in deren Kontext es sich lohnt, nach griffigen bipolaren Kulturunterschieden zu suchen: Frauenemanzipation, Erziehung, der Umgang mit Kindern, Alten und Behinderten oder mit Konzepten wie ‚Ehre‘, ‚Treue‘, ‚Stolz‘ usw. Aber handelt es sich dabei wirklich jeweils um Kulturunterschiede oder ‚Nationaleigenschaften‘ (wie man es früher nannte)? Gibt es Kulturen, die in Bezug auf irgendeine bipolare Kategorisierung ‚homogen‘ sind? Oder kann man damit höchstens Subkulturen (Gruppen) oder gar Individuen in *jeder* denkbaren Kultur beschreiben?

Beantworten wir diese Frage im Hinblick auf einige methodische Mängel in den Studien der vorgestellten Autoren. Beginnen wir bei der Datenerhebung. Die große Anzahl der von Hofstede befragten Personen kann nicht den Beweis antreten, dass die in den Fragebögen gegebenen Antworten tatsächlich *Kulturunterschiede* repräsentieren. Der Autor weist fairer Weise selbst darauf hin, dass „die für eine Gruppe von Befragten bei einer Frage erhaltenen Punktwerte sehr wahrscheinlich noch von anderen Faktoren (außer der Nationalität) beeinflusst (wurden): beispielsweise, je nach Art der Frage, von Bildungsgrad, Geschlecht, Alter, Art der Arbeitsorganisation oder Zeitpunkt der Befragung“ (Hofstede 1997: 369). Weitere Fragen an die von Hofstede

erhobenen Daten könnten sein: Sind IBM-Angestellte wirklich repräsentativ für ihre Nationalkultur? Kann man mit Fragebögen und Korrelationsstatistik die intrinsische Binnenperspektive einer Kultur abbilden? Damit ist gemeint: Sind die im Fragebogen angesprochenen Kategorien nicht selbst wieder kulturspezifisch und damit voreingenommen (*biased*)? Der westlichen Kategorisierung ‚Unsicherheitsvermeidung‘ entspricht beispielsweise in der chinesischen Wertordnung das gänzlich anders zu bewertende Korrelat ‚konfuzianische Dynamik‘ (vgl. ebd. 1997: 240).

Durch den Verzicht auf Fragebögen kommen die Studien von Hall der Binnenperspektive fremder Kulturen wesentlich näher. Seine Methode ist die teilnehmende Beobachtung von in der Regel nicht näher dokumentierten intra- und interkulturellen sozialen Situationen. Dadurch haben die berichteten Episoden häufig einen anekdotischen Charakter und beginnen typischerweise oft wie folgt: „A few years ago, I became involved in a sequence of events in Japan that completely mystified me (...)“ (Hall 1977: 58).

Weiterhin darf bezweifelt werden, dass die berühmte Unterscheidung in *high-* und *low context cultures* wirklich *kulturelle* Unterschiede fundamentaler Art widerspiegelt. In *jeder* Kultur lassen sich Kommunikationssituationen gemäß einer Skala mehr oder weniger hohen Explizitheitsgrades differenzieren. Dabei kommt es weniger auf Jahrhunderte alte Traditionen des Sprechens an, als vielmehr auf den Intimitätsgrad der Kommunizierenden, auf den absichtlichen Ausschluss anwesender ‚Dritter‘ oder auf den Grad gemeinsam geteilter Wissensbestände aus gemeinsamen Erfahrungen im Alltag, mit Medien usw., auf welche andeutend oder anspielend Bezug genommen wird. Zudem unterscheidet die Sprachwissenschaft in jeder Sprachgemeinschaft mehrere Hundert Varietäten oder ‚Register‘, welche sich auch in ihrem Grad der Kontextualisiertheit oder Explizitheit unterscheiden. Schriftsprache ist beispielsweise weit expliziter als mündliche Sprache. Und auf einem Kontinuum von *high* zu *low* kontextualisierter Sprache stünde am kontextsensitivsten Ende vielleicht das Geflüster zweier Liebender und am dekontextualisierten Ende jede Fachsprache, deren Terminologie fest definiert, lexikalisiert und völlig kontextautonom (etwa in den Formeln der Chemiker, Physiker und Mathematiker) fungiert. Kontextgebundenheit und Kontextautonomie sind also keineswegs kulturelle Dimensionen grundsätzlicher Art, sondern vielmehr textsortenspezifisch, dialogisch, situativ und kommunikativ interdependente Variablen *jedes* Versuchs sprachlicher Verständigung; also eher universelle als kulturspezifische Kategorien.

Die Methoden, die dem Modell von Trompenaars zugrunde liegen, können als undurchsichtig bis konfus bezeichnet werden. Der Autor leitet ein Ausbildungszentrum für interkulturelles Management. Die Behauptungen über die Eigenschaften von Kulturen werden teils in den eigenen Workshops erhoben¹, allerdings ohne Angaben über die Anzahl der befragten Personen, ihren Status, ihre Repräsentativität usw. Die wie auch immer zustande gekommenen Befunde werden in detaillierten Tabellen präsentiert. An anderer Stelle wird erwähnt, dass die Datenbasis aus 15.000 Managern besteht, die sich angesichts erfundener interkultureller Begegnungssituationen für vorge-

¹ „In one of the exercises we conduct in our workshops, we ask participants to choose between the following two extreme ways to conceive of a company (...)“ (Trompenaars 1993: 18).

gebene Antworten entscheiden sollten, die ihrer eigenen Reaktion am nächsten kommen würden (ebd.: 51). Die in einem Anhang gemachten Angaben zu der Datenbank zeigen deutlich, dass die befragten 15.000 Personen keinerlei statistischen Regularien entsprechen (ebd. 197ff.): 57% der Befragten waren Europäer, 5% Nordamerikaner, 7% Asiaten, 4,7% Südamerikaner, 1,8% Australier usw. Trotz der fehlenden Repräsentativität werden die Antworten aller Gruppen gleich gewichtet.

Als Fazit kann festgehalten werden, dass alle drei vorgestellten Studien zu kulturellen Differenzen methodische und terminologische Mängel aufweisen, die ihre Aussagekraft aus wissenschaftlicher Sicht als eher bescheiden erscheinen lassen. Dennoch sind sie nicht wertlos, wenn man sich über ihre Relativität im Klaren ist. Als Tendenzen haben viele Begriffe ihre Berechtigung und können in Vorbereitungskursen für interkulturelles Management durchaus sensibilisierend wirken. In diesem Sinne sind auch Sensibilisierungstrainings sinnvoll, die, wie etwa die von Alexander Thomas entwickelte Theorie der Kulturstandards (vgl. Thomas 1993; 2003), in hohem Maße auf die hier beschriebenen Autoren Bezug nehmen.

5. Alternative Modelle der Kulturbeschreibung

Die beschriebenen Modelle der Kulturunterschiede von Hofstede und Trompenaars verstehen sich ausdrücklich als Ratgeber für das Verhalten von Managern in Situationen interkultureller Zusammenarbeit vor dem Hintergrund zu erwartender Missverständnisse und Verhandlungskrisen. Wie gesagt, werden dabei außer anekdotischen Evidenzen keine real dokumentierten und authentizitätsnah interpretierten Verhandlungsprozesse berücksichtigt. Deshalb bleibt unklar, ob und wie die prognostizierten Probleme sich in Wirklichkeit auswirken. Die Basiserwartung ist jedoch diese, dass es für interkulturell Agierende möglich und sinnvoll ist, sich im eigenen Verhalten anzupassen, wenn sie sich der kulturellen Unterschiede bewusst sind. Unklar bleibt die Frage: Wer passt sich wem an? Und wie? Sind alle Kulturen für solche Anpassungen bereit? Allgemein gesprochen kommen hier kultur-autoreflexive Dimensionen ins Spiel, und es stellt sich die autologische Frage, die Möllering (2008: 103f.) wie folgt formuliert: „Welche kulturellen Unterschiede gibt es im Umgang mit kulturellen Unterschieden?“ (ebd. 103f.) Und von dieser Autologie „gelangt man wiederum zu der Frage, inwieweit einzelne Akteure die Möglichkeit haben, ihre eigene Kultur zu verstehen, zu hinterfragen und andere Kulturen ebenfalls zu verstehen und sich auf sie einzulassen“ (ebd. 103f.).

Die oben als methodisch fragwürdig bezeichneten Studien zu kulturellen Differenzen basieren auf einer in ihnen nicht reflektierten Prämisse einer (unhistorischen) *Statik* von Kulturen. Es gibt jedoch auch Kulturkonzepte, welche ‚Kultur‘ nicht als vorgegebenen Restriktionsrahmen, sondern als ständig neu zu kreierenden und interaktiv ausgehandelten Raum ko-existenter Wirklichkeiten beschreiben.

Und an solchen Modellen, die ‚Kultur‘ als Prozess der Erzeugung unterschiedlicher, aber ko-präsenter Wirklichkeitsbereiche und somit als Ergebnis von Symbolisierungen, Interaktionen, Sinnzuschreibungen, Wandlungen und auch unvorhersagbaren (emergenten) Verhaltensweisen begreifen, ist wahrlich kein Mangel. Wir begegnen ihnen in der verstehenden Soziologie (vgl. Schütz 1932), der Ethnomethodologie (vgl. Garfinkel 1967), der Konversationsanalyse (vgl. Sacks et al. 1974), der Theorie der

Kontextualisierung (vgl. Auer/Di Luzio 1992), der Theorie des sozialen Konstruktivismus (vgl. Gergen 1991), in der Psychologie der *situated action* (vgl. Clancey 1993) und der *situated cognition* (vgl. Kirshner/Whitson 1997) – um nur einige zu nennen (Zu einer Gesamtdarstellung vgl. Müller 2001). Und nur Kulturkonzepte wie diese, welche die Dynamik und wechselseitige Anpassung interagierender Personen als *Basis* ihrer Modellbildung wählen, sind grundsätzlich methodisch wie analytisch dazu geeignet, authentische interkulturelle Begegnungen zu erfassen.

Die gerade aufgezählten Forschungsrichtungen, die einem eher interpretativen, konstruktivistischen, interaktiven und kontextualistischen Paradigma zuzuordnen sind, sind nun jedoch ursprünglich keineswegs dazu entwickelt worden, um *interkulturelle* Phänomene zu beschreiben und zu erklären, sondern um die jeweils *eigene* Kultur zu verstehen. Interpretativ angelegte Studien zum Verstehen *fremder* Kulturen liegen jedoch ebenfalls vor, und zwar aus den Gebieten der Anthropologie (vgl. Geertz 1987; Roseberry 1989), der Kulturgeschichte (vgl. Anderson 1991), der Kulturstudien (vgl. Buell 1994) und der Kulturosoziologie (vgl. Giddens 1994; Strauss 1978), um nur einige zu nennen. Alle zusammen, und zwar die eigen- wie die fremdkulturell ausgerichteten Studien dieses Zuschnitts, sollten dazu geeignet sein, interkulturelles Verhalten (beispielsweise im Rahmen von internationalen *Joint Ventures*) in seiner Phänomenologie und Dynamik zu erfassen.

6. Eigenschaften von Zwischenkulturen

Wie oben erläutert, benötigen wir zur Beschreibung *interkultureller* Begegnungen einen dynamischen Kulturbegriff, da das Interagieren gemischt-nationaler Gruppen zu ‚Subkulturen‘ führt, die unvorhersehbare (indeterministische, chaotische, emergente) Eigenschaften aufweisen, da sie die beteiligten Personen vor Probleme stellen, für die sie keine routinemäßig anwendbaren Verhaltensstrategien besitzen. Für internationale und interkulturelle Begegnungen gibt es keine automatisierten Interaktionsformate, wie sie als *pre-fabricated patterns* für intrakulturelle Begegnungen vorhanden und routiniert abrufbar sind. Stärker als üblich müssen Partizipanten interkultureller Begegnungen stets für sich prüfen, ob im Blick auf die fremden Interaktionspartner ihr eigenes Verhalten momentan angemessen oder potenziell störend, akzeptabel oder potenziell beleidigend, verständlich oder unverständlich ist. In der Praxis bedeutet das ein stetes Überprüfen (*self-monitoring*) im Hinblick darauf, ob die anthropologische Flexibilität der jederzeitigen „Möglichkeit des Andersseins“ (Watzlawick 1977) gerade so funktioniert, dass keine interpersonellen Störungen zu erwarten sind. Dies gilt natürlich auch für die anwesenden fremdkulturellen Gesprächs- und Verhandlungspartner. In diesem Sinne spricht man in der Forschung von sich wechselseitig regulierenden, adaptiven Aushandlungsprozessen (*negotiated culture approach*; vgl. Brannen/Salk 2000).

Dieser Ansatz berücksichtigt interaktionelle Züge aller beteiligten Kulturen, aber zusätzlich auch genuine Züge, die in keiner der Ausgangskulturen zu finden sind; also sowohl bekannte, rekonstruierbare wie auch unvorhersehbare (emergente) Merkmale. Aufgrund dieser Eigenschaften kann man sie auch als Zwischenkulturen oder Interkulturen (vgl. Bolten 2008) bezeichnen. Andere Bezeichnungen für derartige Modellkonstrukte sind *Third Cultures* (vgl. Casmir 1999; Evanoff 2006), *Working Cultures* (vgl.

Brannen/Salk 2000) oder eben die an dieser Stelle vorgeschlagene Terminologie *Joint-Venture-Culture*.

6.1 Gesprächsstrukturen von Joint-Venture-Cultures

Die Art, das Funktionieren und das Wechselspiel von Gesprächsstrukturen untersuchen verschiedene Formen der Gesprächslinguistik: die ethnomethodologisch basierte Konversationsanalyse (vgl. Bergmann 1981), die Ethnographie der Kommunikation (vgl. Hymes 1978) sowie die interpretative Soziolinguistik der Theorie der Kontextualisierung (vgl. Gumperz 1982). Diese Ansätze sind streng empirisch und stützen sich auf audiovisuell dokumentierte, nach bestimmten Verfahren transkribierte und gemäß der jeweils zugrunde gelegten Theorie und Fragestellung analysierte Daten. Dabei werden Phasen gelingender Kommunikation, aber auch *critical moments* intra- wie interkultureller Verständigung untersucht und erklärt.

Auf der Suche nach Gesprächsstrukturen in interkulturellen Zwischenkulturen, die – wie oben definiert – Züge beider (Ausgangs-)Gesprächskulturen sowie völlig neue (emergente) Gesprächseigenschaften aufweisen, ist die außerordentlich detaillierte und gut dokumentierte Arbeit der Linguistin und Kulturforscherin von Helmolt (1997) von großem Nutzen. Von Helmolt analysiert ausschnittsweise ein mehrstündiges Korpus audiovisuell dokumentierter Arbeitsbesprechungen deutscher und französischer männlicher Ingenieure mittleren Alters. Die Arbeitsbesprechungen finden teilweise intrakulturell (entweder deutsch-deutsch oder französisch-französisch) oder aber interkulturell (mit der Arbeitssprache Englisch) statt. Die Arbeitsgruppe besteht seit vier Jahren und arbeitet an einem Produkt, das „von beiden Firmen gemeinsam entwickelt wird“ (von Helmolt 1997: 54).

Um die kommunikativen Besonderheiten der interkulturellen *Joint-Venture-Culture* bestimmen zu können, erforschte von Helmolt zunächst das Gesprächsverhalten innerhalb monokultureller (deutsch-deutscher, französisch-französischer) Besprechungen derselben Personen. Untersuchungsobjekte waren das nonverbale und verbale Verhalten, die Beziehungssignale, die Regelung des Wechsels der Sprecherrolle und anderes mehr. Auf diese Weise gelang es ihr, einen guten Vergleichsmaßstab gegenüber dem Gesprächsverhalten im Rahmen der interkulturellen Gesprächsrunden zu erarbeiten.

Tatsächlich ergaben sich in den deutsch-französischen Gesprächen deutliche Veränderungen im Kommunikationsverhalten *beider* nationaler Gruppen: Während beispielsweise die französischen Partner ihr monokulturell sehr ausgeprägtes nonverbales Verhalten reduzierten, intensivierten die Deutschen ihr nonverbales Repertoire im Vergleich zu ihrem deutsch-deutschen Verhalten. Auch verringerten die Deutschen ihr monokulturell stark ausgeprägtes Maß an Direktheit, während die Franzosen eine bestimmte Form der Konsenssignalisierung (*complicité* als eine Unterform des Scherzens) nicht einbrachten. Beide Gruppen verringerten ebenfalls das Ausmaß, einen Dissens in Hinblick auf Äußerungen der fremden Partner auszudrücken und verhielten sich somit höflicher und gesichtsschonender als monokulturell üblich.

Aus all dem geht hervor, dass im Rahmen der interkulturellen Besprechungen keineswegs die eine oder andere Gruppe ihr monokulturelles Verhalten durchsetzte. Viel-

mehr wurden in Bezug auf die fremden Partner wechselseitige Anpassungen vorgenommen, die nicht vorhersehbar (und damit emergent) waren.

Von Helmolt weist darauf hin, dass diese wechselseitigen Adaptionen sich vermutlich hinsichtlich ihres Bewusstseinsgrades unterscheiden. Die Verringerung von Ausdrücken des Dissens' ist wahrscheinlich dem bewussten Bemühen geschuldet, Harmonie zu signalisieren. Eigenschaften der Sprechstimme wie Sprechgeschwindigkeit, Lautstärke oder Stimmhöhe sind dagegen vermutlich nicht vollständig bewusstseinspflichtig. Das mimisch-gestische Verhalten liegt teils über und teils unter der Bewusstseinschwelle. Dabei gilt: Signale, die nicht bewusstseinspflichtig sind, können nicht manipulativ variiert (also mit Absicht, den jeweiligen Gesprächspartner betreffend, adaptiert) werden. Bewusstseinspflichtige Signale wiederum können in Bezug auf ein aktives Vertrauensmanagement (vgl. Punkt 7.1) in manipulativer Absicht verändert werden.

Gesprächsstrukturen und Verhaltensweisen der beschriebenen Art gleichen Momentaufnahmen der Interaktionsformen im Rahmen einer *Joint-Venture-Culture*. Welche Besonderheiten ergeben sich, wenn man eine stabile *Joint-Venture-Culture* über einen längeren Zeitraum hinweg beobachtet?

6.2 Langfristige Anpassungsprozesse in Joint-Venture-Cultures

Die folgenden Beobachtungen basieren auf dem *Negotiated-Culture*-Ansatz von Brannen/Salk (2000). Es handelt sich dabei um die Beschreibung einer deutsch-japanischen *Joint-Venture-Culture*, die sich im Rahmen einer binationalen Strukturierung und organisationellen Leitung einer Papierfabrik in Deutschland ausbildete. Das ursprünglich rein deutsche Unternehmen mit ungefähr 200 Mitarbeitern kam bereits in den 70er Jahren im Rahmen von Lizenzverhandlungen über die Produktion von Spezialpapieren in Kontakt mit einem japanischen Hersteller, der später Interesse an einem europäischen Produktionsstandort bekundete. Daraus erwuchs schließlich im Jahre 1990 ein echtes *Joint Venture* mit jeweils ca. 50 % Besitzanteil. Im Rahmen der Unternehmensverschmelzung zogen sechs japanische Topmanager nach Deutschland. Im Vergleich zu deutschen Managern besetzten die Japaner ein Drittel aller Stellen im Bereich der obersten drei Führungsebenen. Als Arbeitssprache diente Englisch.

Brannen und Salk begannen ihre Studie, nachdem das *Joint Venture* drei Jahre lang in Kooperation tätig war. Methodisch wählten die Autoren halb-strukturierte Interviews (auf der Basis eines Fragebogens), in deren Verlauf sie alle japanischen und elf deutsche Manager befragten. Gefragt wurde nach den Vorerfahrungen mit anderskulturellen Partnern, nach der Vorbereitung auf den Auslandseinsatz, nach den Karriereerwartungen, nach dem Arbeitsalltag, nach der Einstellung zur Arbeit und nach auffälligen Aspekten in der Zusammenarbeit mit den Kollegen der Partnerkultur.

Im Rahmen einer Grobanalyse ergaben sich einige Hauptkategorien oder Themen (*issues*), die sich dazu eigneten, die verschiedenen Antworten zu bündeln:

- *Entscheidungsprozesse*: Alle deutschen und japanischen Manager stellten unterschiedliche Prozesse der Entscheidungsfindung in beiden Kulturen fest. Während die deutschen Manager ihre Entscheidungen schnell, autonom und selbst-

verantwortlich trafen, mussten sich die japanischen Manager immer erst mit der Hauptverwaltung in Japan ins Benehmen setzen.

- *Arbeitseinstellung:* Während die deutschen Manager ihre Arbeit pünktlich beendeten, um ihre Freizeit mit der Familie zu verbringen, arbeiteten die Japaner bis spätabends und gingen danach noch gemeinsam aus. Und während die Japaner höchstens einmal fünf Tage Urlaub nahmen, bestanden die Deutschen auf ihren dreiwöchigen Sommerurlaub.
- *Berufsrollendefinition:* Die deutschen Manager beschränkten ihre Tätigkeit streng auf die ihnen zugemessene Arbeit, während die Japaner ein weit darüber hinausgehendes Interesse für andere Bereiche der Produktion zeigten.
- *Arbeitsprache:* Da das Englische als *venture language* niemandes Muttersprache war, wurden in gemeinsamen Besprechungen häufig kommunikative Probleme festgestellt. Für diese bürgerte es sich ein, phasenweise monosprachliche Gruppen zu bilden, die zunächst einmal einzelsprachliche Klärungen vornahmen, die dann wieder auf Englisch verhandelt wurden.
- *Kundenorientierung:* Während die japanischen Manager bereit waren, auch Sonderwünsche von Kunden zu befriedigen, die nur eine geringe Stückzahl bestellten, waren die Deutschen dazu mangels Ertragseffizienz nicht bereit.
- *Produktionszuverlässigkeit:* Gelegentliche Störungen und Unterbrechungen der Produktion wurden von den Japanern als störender empfunden als von den Deutschen.
- *Individualismus vs. Kollektivismus:* Diese Dichotomie wird in allen großen kulturvergleichenden Studien erwähnt (vgl. Abschnitt 3), spielt jedoch laut dieser Studie offenbar keine explizite Rolle. Allerdings könnte sich diese Dichotomie in den kulturunterschiedlichen Orientierungen in den Bereichen *Entscheidungsfindung* und *Arbeitseinstellung* abbilden (s. o.).

Man kann somit feststellen, dass zu Beginn des *Joint Venture* die kulturellen Unterschiede auffällig waren und sich störend auswirkten. Im Laufe der Zeit jedoch – so die Befunde der Befragungen – stellten sich Synchronisierungsprozesse folgender Art ein: Die Deutschen begannen langsamere und partizipativere Entscheidungsprozesse zu akzeptieren, während die Japaner sich daran gewöhnten, ihre Kontakte mit dem japanischen Mutterhaus so zu organisieren, dass dessen Stellungnahme schon vorlag, bevor die Arbeitsbesprechungen begannen. Im Verlauf der ersten drei Jahre änderten sich auch die Verhaltensweisen im Bereich der Arbeitseinstellungen: Die Japaner respektierten das Freizeitverhalten der Deutschen und nahmen länger Urlaub als es in Japan üblich gewesen wäre, während die Deutschen ihre Ferien ausfallen ließen oder verkürzten, wenn es betriebliche Probleme gab. Auch in den anderen Bereichen kam es allmählich zu wechselseitigen Anpassungen und Kompromissen; allein der Bereich der Produktionszulässigkeit blieb auch nach Jahren noch ein Punkt, in dem sich unterschiedliche Einstellungen erhielten.

Zusammenfassend unterscheiden die Autoren vier Angleichungs- oder Aushandlungsprozesse:

- *Eine Gruppe macht den Kompromiss:* Ein Beispiel: Die Japaner erwarten nicht mehr, dass ihre Freizeit zusammen mit deutschen Kollegen gestaltet wird.
- *Man trifft sich in der Mitte:* Ein Beispiel: Die Arbeitsbesprechungen werden seltener und kürzer als es die japanische Norm vorsieht, bleiben jedoch andererseits immer noch häufiger und länger als in Deutschland üblich.
- *Innovationen für beide Gruppen:* Ein Beispiel: Englisch als *venture language* wird phasenweise auch in gemeinsamen Besprechungen aufgegeben (monolinguales Splitting).
- *Arbeitsteilung:* Ein Beispiel: Aufteilung der Managementaufgaben: Deutsche betreuen die Bereiche Produktion und Verwaltung, die japanischen Kollegen die Bereiche Marketing und Verkauf sowie Technologie und Qualitätsmanagement.

Die Autoren betonen ausdrücklich, gezeigt zu haben, „how organizational culture as negotiation evolves as a dynamic, ongoing, and changing subtotal of interpersonal negotiations around organizational issues“ (Brannen/Salk 2000: 479). Das analysierte deutsch-japanische Beispiel zeigt die Möglichkeit und die Realität der Ausbildung von *Joint-Venture-Cultures*, hat jedoch keine *prognostische* Kraft hinsichtlich anderer *Joint Ventures*. Jedes bi- oder multinationale *Venture* unterliegt seinen je einmaligen Bedingungen im Hinblick auf die beteiligten Kulturen, auf die Flexibilität und Toleranz der beteiligten Individuen und in Bezug auf die zeitlichen, juristischen und organisationalen Rahmenbedingungen. Dazu treten institutionelle, geographische, sprachliche und branchenspezifische Variablen. Viele dieser Variablen sind keineswegs frei ‚aushandelbar‘, andere sehr wohl. Personen haben jederzeit die Möglichkeit, ihr ‚kulturelles Repertoire‘ zu verändern und sich anderen Personen und Situationen anzupassen. Die in den dichotomisch strukturierenden Ansätzen der kulturellen Differenz (vgl. Abschnitt 3) gemachten Aussagen über unausweichliche Probleme interkulturellen Kontakts sind daher nur begrenzt hilfreich.

Abschließend wenden wir uns einer Frage zu, die im Kontext des internationalen und interkulturellen Managements in zunehmendem Maße als forschungsrelevant erkannt und diskutiert wird: der *Vertrauensfrage*.

7. Das Konstrukt Vertrauen in der Forschung zu interkulturellen Geschäftsbeziehungen

Der Begriff ‚Vertrauen‘ erlebt gegenwärtig „eine bemerkenswerte Renaissance. Vertrauen gilt als Schlüssel zur Stabilisierung sozialer, politischer, ökonomischer und rechtlicher Beziehungen zwischen Menschen, in Organisationen und Gesellschaften“ (Hüsken 2008: 213). Das Angebot an Definitionen und Funktionsbeschreibungen ist groß. So gibt es sowohl Skizzen als auch umfangreiche Studien für den Bereich der Interkulturalität und der internationalen Wirtschaftskommunikation und -organisation (vgl. Jammal 2008; McKnight/Chervany 2001; Möllering 2006; Rousseau et al. 1998; Song et al. 2007; Römer/Tscheulin 2008; French et al. 2002).

Allgemein werden dabei u. a. folgende Faktoren genannt, bei denen Vertrauen als ethische Kategorie (vgl. Evanoff 2006) ein Vorteil oder gar ökonomischer Gewinn sein könnte:

- Kostensenkung (zum Beispiel, weil etwa auf Kontrollen verzichtet werden kann oder schriftliche Verträge entfallen)
- Komplexitätsreduktion (vgl. Luhmann 1989)
- Prozessbeschleunigung durch Förderung der Risikobereitschaft
- Stabilisierung der Geschäftsbeziehungen
- Offenes Informationsmanagement
- Erhöhung der Ambiguitätstoleranz (vgl. Abschnitt 3)
- Erhöhung der Reaktionsschnelligkeit

Empirische Untersuchungen zu diesen vermuteten Vorteilen sind selten und widersprüchlich (vgl. Mohr/Spekman 1994; Sako 1998; Kern 1998). Einigkeit herrscht jedoch darüber, dass Geschäftsbeziehungen ohne Vertrauensgrundlage kaum möglich sind, da jeder Handel mit Vorleistungen, Kooperations-, Wohlwollens- und Kompetenzerwartungen verbunden ist (vgl. Barber 1983; Schoorman et al. 2007; Shaw 1997). Gelegentlich werden auch mit Vertrauen korrelierte, ethische Konzepte wie Glaubwürdigkeit (vgl. Möllering/Sydow 2005; Cianci/Kaplan 2007), Wahrhaftigkeit (vgl. Radoilska 2007; Olekalns/Smith 2007) und andere, humanistische' Termini der ökonomischen Theorie hinzugezogen und diskutiert (vgl. Rosanas 2008; Caldwell et al. 2008). Andere Autoren weisen auf die sozialdarwinistische Dimension von Vertrauensprozessen hin (vgl. Chiou/Pan 2008). Zur Rolle des Vertrauens in multinationalen *Joint Ventures* siehe auch Madhok (1995).

Wie kann man das Konstrukt ‚Vertrauen‘ mit unseren Vorstellungen über Struktur und Funktion von *Joint-Venture-Cultures* in Verbindung setzen?

In den letzten Abschnitten haben wir gezeigt, dass die Variabilität menschlichen Verhaltens die scheinbaren Zwänge eines kulturellen Korsetts überwinden kann. Kulturelle Unterschiede wirken sich nicht deterministisch aus, sondern sie sind verhandelbar. In Abschnitt 5.1 haben wir darauf hingewiesen, dass wir dabei bewusste und unbewusste Aushandlungs- und Anpassungsprozesse unterscheiden können. Das führt zu der Frage: Können bewusstseinspflichtige Anpassungen an fremdkulturelle Geschäftspartner absichtlich strategisch eingesetzt werden, um den Partnern Kooperationsbereitschaft, Empathie, Zuverlässigkeit und Vertrauenswürdigkeit zu signalisieren? Oder sind umgekehrt (*bewusste* und *unbewusste*) wechselseitige Anpassungen und die Ausformung einer *Joint-Venture-Culture* Indikatoren eines bereits erreichten stabilen Vertrauensverhältnisses?

7.1 Aktives Vertrauensmanagement

In Abschnitt 5 hatten wir auf die von Möllering (2008) formulierte autologische Frage hingewiesen, die da lautet: Welche kulturellen Unterschiede gibt es im Umgang mit kulturellen Unterschieden? Spezifiziert kann man auch fragen: Wie reflektiert gehen die Menschen verschiedener Kulturen mit Autostereotypen (also den ihre eigene Kultur betreffenden Stereotypen) und Heterostereotypen (andere Kulturen betreffende

Stereotypen) um? Wie bewusstseinspflichtig sind Auto- und Heterostereotypen? Sind Autostereotypen verhandelbar und können sie im Sinne, vertrauensbildender Maßnahmen' in multikulturellen Kontexten gezielt im Hinblick auf die Partner modifiziert werden? Diese Aspekte werden in der Forschung als aktives Vertrauensmanagement bezeichnet. Kühlmann (2004) untersuchte beispielsweise deutsch-mexikanische Kooperationen klein- und mittelständischer Unternehmen und befragte Schlüsselpersonen dieser Betriebe nach dem Vertrauen in Kontaktpersonen und Partnerunternehmen.

Eines der Ergebnisse war, dass die Befragten tatsächlich bewusst, ihre Partner berücksichtigend, Verhaltensmodifikationen vornahmen, die sie selbst als vertrauensbildende Maßnahmen verstanden. Die Deutschen beispielsweise betrieben eine erhebliche Kontaktpflege mit ihren mexikanischen Kontaktpersonen und pflegten ein ‚undeutsches‘ Ausmaß an Anrufen, Briefen, Essenseinladungen, Rundreisen und Geschenken. Die Mexikaner wiederum demonstrierten ein überproportionales Maß an ‚unmexikanischen Tugenden‘ wie Kompetenz, Zuverlässigkeit und Ehrlichkeit:

„Beide Seiten verhalten sich demnach, als ob sie das beim Partner unterstellte Heterostereotyp ‚des‘ Deutschen bzw. ‚des‘ Mexikaners widerlegen möchten. (...) Deutsche Unternehmen scheinen dem Heterostereotyp des harten, auf Abmachungen pochenden deutschen Geschäftsgebarens entgegenwirken zu wollen, während Mexikaner den Eindruck von Improvisation und Korruption durch Offenheit zu berichtigen versuchen“ (Kühlmann 2004: 73f.).

Übrigens hatte die „Beeinflussung von Vertrauen für die mexikanischen Partner einen größeren Stellenwert, da ihnen der Heterostereotyp ‚des‘ Mexikaners (‚unzuverlässig‘, ‚bestechlich‘, ‚improvisierend‘) ebenso bewusst ist wie die geringe Substituierbarkeit von Vertrauen durch das mexikanische Rechtssystem“ (ebd.: 75).

Eine bewusste und aktive, wechselseitig aufeinander bezogene Änderung des Verhaltens führt definitionsgemäß zu Interaktionen, wie wir sie als typisch für *Joint-Venture-Cultures* typisch bezeichnet haben. Diese Form von Zwischenkultur kann somit auch als Resultat bewusster vertrauensbildender Maßnahmen entstehen, etwa gemäß dem Prinzip: Ich ändere mein eigenes (autostereotyp vermutlich kulturspezifisches) Verhalten dir zuliebe, damit du mir vertraust. Vertrauen wäre in dieser Sichtweise das Motiv, um dessentwillen eine *Joint-Venture-Culture* entsteht. Gleichzeitig ist Vertrauen selbst bloß eine Sekundärtugend, da die befragten Personen mit dem Vertrauensstatus weiterführende und konkretere Zielvorstellungen verbinden: Die deutschen Interviewteilnehmer „schreiben dem Vertrauen den Effekt der Zeitersparnis zu“ (ebd.: 77), weil auf schriftliche Verträge und aufwendige Kontrollen verzichtet werden kann. Für die Mexikaner wiederum „mündet Vertrauen in eine starke Loyalität und Treue zum Kooperationspartner“ (ebd.: 77), also in eine Stabilitätshoffnung, welche angesichts „der traditionellen Instabilität des politischen und wirtschaftlichen Umfelds“ (ebd.: 77) erklärbar ist. Beide Seiten erwarten zudem von Vertrauen einen positiven Einfluss auf den Informationsaustausch und die Verwirklichung der Unternehmensziele (vgl. ebd.: 77).

7.2 Alternative Wirklichkeiten

In der zuletzt beschriebenen Sichtweise wird deutlich, was Zwischenkulturen *ebenfalls* sein können, nämlich *alternative Wirklichkeiten*, die sich gegenüber einer als instabil und erfolgsgefährdenden ‚realen‘ politisch-gesellschaftlichen Umgebungskultur als eine Subkultur etablieren. Als stabile Subkultur bilden sie Inseln oder Refugien, in der Ressourcen und Partner existieren, die auch in der ‚Realität‘ der Umgebungskultur ein Überleben sichern und eine Zukunftsperspektive eröffnen. Ein aktives Vertrauensmanagement vermittelt konkrete, partnerbezogener Verhaltensweisen und Handlungen, orientiert sich überraschenderweise „nicht an einer differenzierten Analyse möglicher Problembereiche der Kooperation, sondern geht von stereotypen Vorstellungen zum Nationalcharakter ‚der Deutschen‘ bzw. ‚der Mexikaner‘ aus“ (Kühlmann 2004: 79). Überraschend ist das deshalb, weil wir in Abschnitt 4 gezeigt haben, dass dichotomisch stereotypisierende Kulturmodelle wissenschaftlichen Standards kaum genügen können. Als Alltagskonzepte scheinen sie jedoch ‚real‘ zu sein, um paradoxerweise wiederum im Verhalten anderskulturellen Partnern gegenüber *negiert* werden zu können, wenn es darum geht, negativen Attribuierungen entgegenzutreten. Aus der Auto-Typisierung einer Herkunftskultur heraus entwickeln sich somit *Abweichungen*, die interaktionell gesehen eine neue Zwischenkultur etablieren, die aus kontinuierlich erzeugten vertrauensbildenden Maßnahmen besteht.

Vertrauenswürdigkeit zu signalisieren ist also kein einmaliger Akt, sondern erfordert die Kontinuität fortgesetzter gleichwertiger Erfahrung. Vertrauen bildet sich im Rahmen eines Lernprozesses, und zwar eines *reziproken* Lernprozesses, in dessen Verlauf sich spezifische, subkulturell typische Diskursstrukturen etablieren, gewissermaßen ein ‚Code-Inventar‘, das Merkmale einer Sondersprache aufweist. Und wer diese ‚Sondersprache‘ mit ihren spezifischen nonverbalen und diskursiven Merkmalen beherrscht, wird als Teilhaber dieser Subkultur immer wieder erkannt und als Partner *anerkannt*. In dem Immer-Wieder des Austauschs der etablierten Diskursroutine bilden sich gemeinsame Bedeutungen und Sinnhorizonte, Verständigungsrahmen und Kommunikationshistorien aus, die schließlich ein Netzwerk formen, das Stetigkeit, Erwartbarkeit, Verlässlichkeit und damit einen sekundären Vertrauenseffekt generiert: Aus verlässlich, diskursiv kommunizierten Vertrauheitsmerkmalen, die sich ursprünglich aus Signalen des Typs ‚Ich bin anders, als du glaubst!‘ entwickelten, kann die neue subkulturelle Wirklichkeit als aktuell beständig und auch als zukünftig stabil erlebt werden. Damit wird das einmal geschaffene ‚Erstvertrauen‘ auf eine stetig stabiler werdende Basis gestellt, die einen sekundären ‚tiefen‘ Vertrauenshorizont kreiert. *Joint-Venture-Cultures* sind also sowohl das Resultat von Vertrauenswürdigkeit signalisierenden Verhaltensweisen als auch die Quelle sich selbst historisierender, „vertiefter“ oder sich als selbsterfüllende Prophezeiung (vgl. Watzlawick et al. 1969) bewährender sozialer Wirklichkeiten. Systemtheoretisch bilden sie, sich selbst erhaltende Kreisprozesse der Konstruktion und der Rekonstruktion, welche allgemein die prospektive Stabilität sozialer Ordnungen garantieren: „Erst diese reflexiven Verfahren konstituieren die sozialen Situationen, machen sie scheinbar von dem einzelnen Akteur unabhängig existierend“ (Weingarten et al. 1976: 18).

8. Resümee und Ausblick

Im Gegensatz zu statischen und strukturbezogenen Kulturmodellen betonen prozessorientierte Ansätze die Wandelbarkeit und Innovationskraft von Kulturen. In der Sicht von Geertz und anderen Anthropologen und Kulturosoziologen bestehen Kulturen als geschichtlich und symbolisch übermittelte Komplexe von Vorstellungen, Bedeutungen und Handlungen, vermittels derer Menschen ihre soziale Wirklichkeit erzeugen, erhalten, reproduzieren und weiterentwickeln. So gesehen sind Kulturen dynamische, sich durch Interaktionen konstituierende und diskursiv stabilisierende Systeme mit indeterministischen und emergenten Eigenschaften. Dadurch ist auch die interaktionelle Ausbildung von Sub- und Nebenkulturen mit jeweils eigenen ethischen, diskursiven und strukturellen Besonderheiten möglich und erklärbar.

Unser Ziel war es, die Existenz einer Form von ‚Zwischenkultur‘ zu belegen, die aufgrund ihrer spezifischen Entstehungs- und Erhaltungsbedingungen als *Joint-Venture-Culture* bezeichnet werden kann: Einander kulturell fremde Personen versuchen zum wechselseitigen, geschäftlichen Nutzen eine Kooperation mit potentiell langfristiger Perspektive aufzubauen.

Aufgrund der Quellenlage gelang die Rekonstruktion einiger verhaltensspezifischer konversationeller und genereller Eigenschaften derartiger *Joint-Venture-Cultures*. Es scheint unstrittig, dass sich *Joint-Venture-Cultures* unter spezifischen Bedingungen spontan und immer wieder ausbilden und konstituieren.

Weiter scheint unstrittig, dass sich einige der dabei auftretenden typischen Verhaltensanpassungen als bewusste Verfahren des aktiven Vertrauensmanagements begreifen lassen. *Joint-Venture-Cultures* sind in dieser Hinsicht das *spontane* Resultat *bewusster* (aber auch unbewusster) wechselseitiger Anpassungen. Je länger eine bestimmte *Joint-Venture-Culture* existiert, desto stärker wird sie ihrerseits Quelle eines sekundären ‚Tiefenvertrauens‘, das Merkmale einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung aufweist.

In historischer Perspektive können sich *Joint-Venture-Cultures* wie alle Formen von Neben-, Sub- und Zwischenkulturen ausweiten und stabile Eigenkulturen werden, wenn sich die ursprünglich einmalige Kontaktsituation aus irgendwelchen Gründen als langlebig erweist und sich der Kontakt zu den Ausgangskulturen abschwächt. Derartige Entwicklungen sind von Sprachwissenschaftlern beschrieben worden. Dieser Bereich umfasst Sprachkontakte (meist durch interkulturelle Handelsbeziehungen), aus denen neue Sprachen (Pidgin- und Kreolsprachen, vgl. Bollée 1977) und neue ‚Mischkulturen‘ entstehen. Ähnliches geschieht aktuell in Deutschland, beispielsweise im Bereich der gemischt-nationalen Jugendkulturen. Insofern sind die hier beschriebenen *Joint-Venture-Cultures* lediglich ein Beispiel für viele vergleichbare Prozesse der kulturellen Abspaltung und des kulturellen Wandels: *Pars pro toto*.

Literaturverzeichnis

- Anderson, B. (1991): *Imagined Communities*, London: Verso.
- Auer, P./ Di Luzio, A. (Hrsg.) (1992): *The Contextualization of Language*, Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins.
- Barber, B. (1983): *The Logic and Limits of Trust*, New Brunswick: Rutgers University Press.

- Bergmann, J. R. (1981): Ethnomethodologische Konversationsanalyse, in: Schröder, P./ Steger, H. (Hrsg.): Dialogforschung, Düsseldorf: Schwann, 9-52.
- Bivens, K. K./ Lowell, E. B. (1966): Joint Ventures with Foreign Partners, New York: The Conference Board.
- Bollée, A. (1977): Pidgins und kreolische Sprachen, in: Studium Linguistik, 3, 48-76.
- Bolten, J. (2008): Reziprozität, Vertrauen, Interkultur. Kohäsionsorientierte Teamentwicklungen in virtualisierten multikulturellen Arbeitsumgebungen, in: Jammal, E. (Hrsg.): Vertrauen im interkulturellen Kontext, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 69-93.
- Brannen, M. Y./ Salk, J. E. (2000): Partnering across Borders: Negotiating Organizational Culture in a German-Japanese Joint Venture, in: Human Relations, 53(4), 451-487.
- Buell, F. (1994): National Culture and the New Global System, Baltimore, MD: The John Hopkins University Press.
- Caldwell, C./ Hayes, L. A./ Karri, R./ Bernal, P. (2008): Ethical Stewardship: Implications for Leadership and Trust, in: Journal of Business Ethics, 78(1-2), 153-164.
- Casmir, F. L. (1999): Foundations for the Study of Intercultural Communication Based on a Third-Culture Building Model, in: International Journal of Intercultural Relations, 23(1), 91-116.
- Chion, J./ Pan, L. (2008): The Impact of Social Darwinism Perception, Status Anxiety, Perceived Trust of People, and Cultural Orientation on Consumer Ethical Beliefs, in: Journal of Business Ethics, 78(4), 487-502.
- Cianci, A. M./ Kaplan, S. (2007): The Effects of Management's Preannouncement Strategies on Investors' Judgements of the Trustworthiness of Management, in: Journal of Business Ethics, 79(4), 423-444.
- Clancey, W. J. (1993): Situated Action: A Neuropsychological Response to Vera and Simon, in: Cognitive Science, 17(1), 87-116.
- Evansoff, R. (2006): Integration in Intercultural Ethics, in: International Journal of Intercultural Relations, 30(4), 421-437.
- French, W./ Häßlein, Ch./ Es, R. van (2002): Constructivist Negotiation Ethics, in: Journal of Business Ethics, 39(1-2), 83-90.
- Garfinkel, H. (1967): Studies in Ethnomethodology, New Jersey: Englewood Cliffs.
- Geertz, C. (1987): Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Gergen, K. J. (1991): Von der sozialen Phänomenologie zum sozialen Konstruktivismus, in: Herzog, M./Graumann, C. F. (Hrsg.): Sinn und Erfahrung. Phänomenologische Methoden in den Humanwissenschaften, Heidelberg: Asanger, 133-151.
- Geringer, M./ Herbert, L. (1989): Control and Performance of International Joint Ventures, in: Journal of International Business Studies, 20(2), 235-254.
- Giddens, A. (1994): The Constitution of Society, Berkeley, C. A.: University of California Press.
- Gumperz, J. (1982): Discourse Strategies, Cambridge: Cambridge University Press.
- Hall, E. T (1977): Beyond Culture, New York: Anchor Books.
- Hall, E. T (1985): Hidden Differences: Studies in International Communication, New York u. a.: Doubleday (Anchor Books).
- Hall, E. T (1990): Understanding Cultural Differences, Yarmouth, M. E.: Intercultural Press.
- Helmolt, K. von (1997): Kommunikation in internationalen Arbeitsgruppen, München: Iudicium.
- Hofstede, G. (1997): Lokales Denken, globales Handeln. Kulturen, Zusammenarbeit und Management, München: Beck.

- Hüskens, Th.* (2008): Vertrauen und die Organisation von Heterogenität, in: Jammal, E. (Hrsg.): Vertrauen im interkulturellen Kontext, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 213-234.
- Hymes, D. H.* (1978): Soziolinguistik. Zur Ethnographie der Kommunikation, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Jammal, E.* (Hrsg.) (2008): Vertrauen im interkulturellen Kontext, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kern, H.* (1998): Lack of Trust, Surfeit of Trust: Some Causes of the Innovation Crisis in German Industry, in: Lane, C./ Bachmann, R. (Eds.): Trust Within and Between Organizations, Oxford: Oxford University Press, 203-213.
- Kirschner, D./ Whitson, J. A.* (Eds.) (1997): Situated Cognition. Social, Semiotic, and Psychological Perspectives, New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Kühlmann, T. M.* (2004): Vertrauen und Kontrolle in internationalen Unternehmenskooperationen, in: Maier, J. (Hrsg.): Vertrauen und Marktwirtschaft. Forst Arbeitspapiere Nr. 22, München: Forst, 67-82.
- Lubmann, N.* (1989): Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, Stuttgart: Enke.
- Madhok, A.* (1995): Revisiting Multinational Firms' Tolerance for Joint Ventures: A Trust-Based Approach, in: Journal of International Business Studies, 26(1), 117-137.
- McKnight, D. H./ Chervany, N. L.* (2001): Trust and Distrust Definitions: One Bite at a Time, in: Falcone, R./ Singh, M./ Tan, Y. (Eds.): Trust in Cyber-Societies, Berlin: Springer, 827-854.
- Möllering, G./ Sydow, J.* (2005): Kollektiv, kooperativ, reflexiv: Vertrauen und Glaubwürdigkeit in Unternehmen und Unternehmensnetzwerken, in: Dernbach, B./ Meyer, M. (Hrsg.): Vertrauen und Glaubwürdigkeit. Interdisziplinäre Perspektiven, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 64-93.
- Möllering, G.* (2006): Trust: Reason, Routine, Reflexivity, Amsterdam u. a.: Elsevier.
- Möllering, G.* (2008): Vertrauensaufbau in internationalen Geschäftsbeziehungen: Anregungen für ein akteursorientiertes Forschungsdesign in: Jammal, E. (Hrsg.): Vertrauen im interkulturellen Kontext, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 95-110.
- Mohr, J./ Spekman, R.* (1994): Characteristics of Partnership Success. In: Strategic Management Journal, 15(2), 135-152.
- Müller, K.* (2001): Probleme der Sinnkonstituierung in Gesprächen, in: Brinker, K./ Antos, G./ Heinemann, W./ Sager, S. (Hrsg.): Text- und Gesprächslinguistik. Ein internationales Handbuch zeitgenössischer Forschung, 2 Bde., Berlin/New York: de Gruyter, 1196-1212.
- Olekals, M./ Smith, P. L.* (2007): Loose With the Truth: Predicting Deception in Negotiation, in: Journal of Business Ethics, 76(2), 225-238.
- Parsons, T.* (1951): The Social System, New York: Routledge & Kegan Paul Ltd.
- Radoilska, L.* (2007): Truthfulness and Business, in: Journal of Business Ethics, 79(1-2), 21-28.
- Römer, S./ Tschewlin, D. K.* (2008): Die Bedeutung von Vertrauen in risikoreichen Kooperationsentscheidungen – Analyse der theoretischen Grundlagen und empirische Überprüfung, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 60, 434-458.
- Rosanas, J. M.* (2008): Beyond Economic Criteria: A Humanistic Approach to Organizational Survival, in: Journal of Business Ethics, 78(3), 447-462.
- Roseberry, W.* (1989): Anthropologies and Histories, New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.

- Rousseau, D. M./ Sitkin, S. B./ Burt, R./ Camerer, C. (1998): Not So Different At All: A Cross-Discipline View of Trust, in: *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Sacks, H./ Schegloff, E./ Jefferson, G. (1974): A Simplest Systematics for the Organization of Turn-Taking in Conversation, in: *Language*, 50(4), 696-735.
- Sako, M. (1998): Does Trust Improve Business Performance?, in: Lane, C./ Bachmann, R. (Eds.): *Trust Within and Between Organizations*, Oxford: Oxford University Press, 88-117.
- Schoorman, F. D./ Mayer, R. C./ Davis, J. (Eds.) (2007): An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future, in: *Academy of Management Review*, 32(2), 344-354.
- Schütz, A. (1932): *Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt. Eine Einleitung in die verstehende Soziologie*, Wien: Springer.
- Shaw, R. B. (1997): *Trust in Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity and Concern*, San Francisco: Jossey Bass Wiley.
- Song, R./ Korba, L./ Yee, G. (Hrsg.) (2007): *Trust in E-Services: Technologies, Practices and Challenges*, London, Melbourne, Singapore: Idea.
- Strauss, A. L. (1978): *Social Negotiations: Varieties, Contexts, Processes and Social Order*, San Francisco: Jossey Bass Wiley.
- Stumpf, S. (2003): Interkulturelles Management, in: Thomas, A./ Kinast, E./ Schroll-Machl, S. (Hrsg.): *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation*, Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht, 229-242.
- Thomas, A. (Hrsg.) (1993): *Kulturvergleichende Psychologie*, Göttingen u. a.: Hogrefe.
- Thomas, A. (2003): Theoretische Grundlagen interkultureller Kommunikation und Kooperation. in: Thomas, A./ Kinast, E./ Schroll-Machl, S. (Hrsg.): *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation*, Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht, 19-31.
- Trompenaars, F. (1993): *Riding the Waves of Culture. Understanding Diversity in Global Business*, Chicago u. a.: Brealey.
- Watzlawick, P./ Beavin, J./ Jackson, D. D. (1969): *Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien*, Bern: Huber.
- Watzlawick, P. (1977): *Die Möglichkeit des Andersseins. Zur Technik der therapeutischen Kommunikation*, Bern u. a.: Huber.
- Weingarten, E./ Sack, F./ Schenkein, J. (Hrsg.) (1976): *Ethnomethodologie. Beiträge zu einer Soziologie des Alltagshandelns*, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Wilpert, B. (1993): Führung und Partizipation im interkulturellen Vergleich, in: Thomas, A. (Hrsg.), 359-375.